

УДК 338.46:35

**Д.А. ГОРОВИЙ, Д.О. ОЛЬХОВСЬКИЙ****ВПЛИВ РИС КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кризовий стан багатьох підприємств України багать в чому пов'язаний із недостатньою ефективністю системи їх управління. Переважно це є наслідком непристосованості керівників цих підприємств, які отримали освіту у часи командної економіки, до ринкових умов і нових економічних реалій сьогодення.

Метою статті є визначення вимог до керівника сучасного підприємства, аби його рішення сприяли підвищенню ефективності його діяльності. Різноманітність в думках різних авторів щодо рис керівника вимагає виділення різних варіантів впливу цих рис на ефективність управління підприємством. Адже деякі риси залежать одна від одної, деякі є похідними від інших, а деякі поєднують інші у собі.

На наш погляд, слід замінити такі поняття як знання, вміння, здібності категорією більш високого порядку, яка б їх об'єднувала – професіоналізм. Професіоналізм поєднує знання, вміння, навички, здобуту освіту і вроджений талант саме з обраним місцем роботи і посадою. В свою чергу професіоналізм, як шальки терезів балансує між двома категоріями, що формують позитивний або негативний досвід ефективного керівника – компетентність та відповідальність. З боку компетентності важливим складником, якому на жаль досі не приверталося багато уваги, є здатність до подальшого навчання. Слід також звернути увагу на вроджену та набуту компетентність. Вроджена компетентність допомагає знайти працю, яка відповідає здоров'ю, таланту тощо, в той час як за допомогою набутої – можна пристосуватися до будь-якої професії і приносити користь, навіть не володіючи якимись особливими вродженими здібностями.

У подальшому буде проведено дослідження впливу різних рис керівника на безпосередній результат роботи підприємства (отримання прибутку або збитку), як матеріальний показник ефективності управління ним.

**Ключові слова:** управління, ефективність, керівництво, керівник, риси керівника, компетентність, відповідальність, професіоналізм.

**Д.А. ГОРОВОЙ, Д.О. ОЛЬХОВСКИЙ****ВЛИЯНИЕ ЧЕРТ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кризисное состояние многих предприятий Украины во многом связано с недостаточной эффективностью системы их управления. Преимущественно это является следствием неприспособленности руководителей этих предприятий, получивших образование во времена командной экономики, к рыночным условиям и экономическим реалиям.

Целью статьи является определение требований к руководителю современного предприятия, чтобы его решения способствовали повышению эффективности деятельности предприятия. Разнообразие в мыслях разных авторов по чертам руководителя требует выделения различных вариантов влияния этих черт на эффективность управления предприятием. Ведь некоторые черты зависят друг от друга, некоторые являются производными от других, а некоторые сочетают другие в себе.

На наш взгляд, следует заменить такие понятия как знания, умения, способности категорией более высокого порядка, которая бы их объединяла – профессионализм. Профессионализм сочетает знания, умения, навыки, полученное образование и врожденный талант именно с выбранным местом работы и должностью. В свою очередь профессионализм, как чаши весов балансирует между двумя категориями, которые формируют положительный или отрицательный опыт эффективного руководителя, – компетентность и ответственность. Со стороны компетентности важной составляющей, которой к сожалению до сих пор не уделялось много внимания, является способность к дальнейшему обучению. Следует также обратить внимание на врожденную и приобретенную компетентность. Врожденная компетентность помогает найти работу, которая соответствует здоровью, таланту и т.д., в то время как с помощью приобретенной – можно приспособиться к любой профессии и приносить пользу, даже не обладая какими-то особыми врожденными способностями.

В дальнейшем будет проведено исследование влияния различных черт руководителя на непосредственный результат работы предприятия (получение прибыли или убытка), как материальный показатель эффективности управления им.

**Ключевые слова:** управление, эффективность, руководство, руководитель, черты руководителя, компетентность, ответственность, профессионализм.

**D.A. GOROVYI, D.O. OLKHOVSKYI****INFLUENCE OF THE MANAGER'S FEATURES ON THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE ACTIVITY**

The crisis state of many enterprises in Ukraine is largely due to the lack of effectiveness of their management system. Mostly this is a consequence of the unsuitability of the leaders of these enterprises, who were educated during the times of a command economy, to the market conditions and economic realities. The purpose of the article is to determine the requirements for the head of a modern enterprise so that its decisions contribute to an increase of the efficiency of the enterprise's activities. Diversity in the thoughts of various authors according to managerial features requires the identification of various options for the influence of these characteristics on the efficiency of enterprise management. After all, some features depend on each other, some are derived from others, and some combine others in themselves.

In our opinion, it is necessary to replace such concepts as knowledge, skills, abilities with a category of a higher order that would unite them - professionalism. Professionalism combines knowledge, skills, skills, education and innate talent with the chosen place of work and position. In turn, professionalism, like the scales, balances between the two categories that form the positive or negative experience of an effective leader - competence and responsibility. On the part of competence, an important component, which unfortunately has not yet received much attention, is the ability for further learning. Attention should also be paid to innate and acquired competence. Inborn competence helps to find a job that corresponds to health, talent, etc., while with the help of acquired one, you can adapt to any profession and benefit without even having any special innate abilities.

In the future, a study will be conducted by the influence of various managerial features on the direct result of the enterprise's work (making a profit or loss) as a tangible indicator of its management efficiency.

**Keywords:** management, efficiency, leadership, leader, manager's features, competence, responsibility, professionalism.

© Д.А. Горовий, Д.О. Ольховський, 2018

**Вступ.** Кризовий стан багатьох підприємств України багать в чому пов'язаний із недостатньою ефективністю системи їх управління. Переважно це є наслідком непристосованості керівників цих підприємств, які отримали освіту у часи командної економіки, до ринкових умов і нових економічних реалій сьогодення.

На жаль використання інструментів планового управління в ринковій економіці призвело до масового банкрутства та занепаду підприємств, збільшенню безробіття, падіння обсягів виробництва в Україні. Тому актуальною і досі залишається проблема побудови ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах.

**Аналіз стану питання.** Традиційні підходи до оцінки ефективності управління, узагальнені О.О. Огарковим [1], представлені як «Ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), що мають як кількісні, так і якісні характеристики». Проте з цього визначення залишається невідомим, які саме результати повинно показувати підприємство, аби його управління вважалося ефективним і, найголовніше, які саме риси повинна мати така діяльність. Адже залежно від масштабів результатів О.О. Огарков визначає індивідуальну, групову та організаційну ефективність.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** У найбільш загальному вигляді ефективність системи управління являє собою відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення, до витрат. Тому головним завданням на підприємствах є виявлення ефекту, який повинен визначатися, насамперед тим, якою мірою система управління сприяє досягненню головних цілей організації. Найбільш широко в працях авторів школи наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Гант) розглядалися питання організаційної ефективності управління, в роботах А. Файоля, М. Мескона більш досліджувалися вже питання групової ефективності (на рівні окремих груп робітників), але найменш дослідженими залишаються питання індивідуальної ефективності. Так в роботах А. Маслоу та Д. Макклелланда розглядалися лише питання підвищення ефективності використання людських ресурсів [2], проте в їх роботах не розглядалося питання вимог до самого керівника, аби його управлінська діяльність була ефективною.

Тому **метою** статті є визначення вимог до керівника сучасного підприємства, аби його рішення сприяли підвищенню ефективності його діяльності.

**Постановка задачі.** За думкою В. Трапезнікова [3] керівник повинен виконувати 4 функції, аби бути ефективним: знати, бути спроможним, хотіти, встигати. Тобто, якщо замінити дієслова на звичні для використання функцій іменники, це буде – знання, спроможність, бажання, здатність встигати.

За думкою А. Барендрегта «ідеальний топ-менеджер повинен володіти підприємницькими здібностями і креативністю мислення» [4].

Л. Орбан-Лембрик виокремлює такі обов'язкові для управління якості: компетентність; висока відповідальність; особиста гідність; відчуття нового та вміння йти на розумний ризик; сміливість у прийнятті рішень; гнучкість; розуміння ситуації; гостре сприйняття нових потреб; відчуття часу, подій; висока працездатність; постійне прагнення бути кращим, комунікабельність, здатність установлювати контакти; увага до підлеглих [5].

На думку В. Шуванова, на ефективність управління впливають особистісні фактори: досвід роботи, здібності, сукупність особистих і ділових якостей [6]. Згідно М. Шоу, ефективність управління обумовлена вродженими характеристиками, вміннями і рисами особистості [7].

За думкою, наведеною у [8] ефективний керівник повинен володіти наступними особистими якостями: «широким кругозором, жаданням знань, професіоналізмом, новаторством, творчим підходом до роботи; відчуттям розуміння ситуації; творчим відношенням до роботи, завзятістю, впевненістю в собі і відданістю справі; нестандартним мисленням, винахідливістю, ініціативністю і здатністю генерувати ідеї; готовністю до змін, відвертістю, гнучкістю і легкою пристосовністю до змін, що відбуваються; прагненням до співпраці, комунікабельністю і відчуттям успіху; емоційною врівноваженістю і стресостійкістю, психологічними здібностями впливати на людей; ситуаційним лідерством і енергією особи в корпоративних структурах; здатністю працювати в колективі і з колективом; умінням передбачати результат; внутрішньою потребою до саморозвитку і самоорганізації; здатністю і умінням ризикувати; здатністю діяти самостійно; відповідальністю за діяльність і за ухвалені рішення; здатністю побачити, виділити істотне; мистецтвом виконувати плани».

Така різноманітність в думках різних авторів щодо рис керівника вимагає виділення різних варіантів впливу цих рис на ефективність управління підприємством. Адже деякі риси залежать одна від одної, деякі є похідними від інших, а деякі поєднують інші у собі.

Проте, на наш погляд, слід замінити такі поняття як знання, вміння, здібності категорією більш високого порядку, яка б їх об'єднувала – професіоналізм.

Професіоналізм поєднує знання, вміння, навички, здобуту освіту і вроджений талант саме з обраним місцем роботи і посадою. Адже талановита людина не на «своєму місці» не здатна принести результат, який би вдовольнив власника підприємства, а, відповідно, і саму людину, і суспільство [9].

В свою чергу професіоналізм, як шальки терезів балансує між двома категоріями, що формують позитивний або негативний досвід ефективного керівника – компетентність та відповідальність.

Адже згідно [10] «компетентність означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці». «Відповідальність – категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей. Відповідальність означає усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи» [11].

Тобто компетентність відповідає за надбання необхідного для управління «багажу», а відповідальність – за його використання.

З боку компетентності важливим складником, якому на жаль досі не приверталося багато уваги, є здатність до подальшого навчання. Адже сучасний світ неможливий без подальшого навчання: змінюються гаджети і пристрої, за допомогою яких можна ділитися інформацією, наочно представляти результати роботи, технології і засоби виробництва. Отже людина, яка не в змозі скористатися новинками техніки, не здатна зробити щось нове, а тим більше адекватно управляти в своїй сфері діяльності.

Слід також звернути увагу на вроджену та набуту компетентність. Вроджена компетентність допомагає знайти працю, яка відповідає здоров'ю (наприклад, вантажник, пілот, моряк), таланту (художник, архітектор) тощо, в той час як за допомогою набутої можна пристосуватися до будь-якої професії і приносити користь, навіть не володіючи якимись особливими вродженими здібностями (життєвими активами).

Недарма американський стандарт критеріїв оцінки ефективності управлінського працівника включає в себе такі параметри: рівень загальної освіти; професійна підготовка; розумові й фізичні здатності; типи й риси темпераменту; професійні інтереси (переваги, схильності); стан здоров'я [12].

На жаль, в Україні ніхто не проводить психотести зі сумісності керівника та колективу з точки зору їх

психотипів (видів темпераменту). Проте несумісність керівника і переважної частини колективу навіть за темпераментом може суттєво вплинути на загальний результат (ефективність) роботи окремого колективу або підприємства в цілому.

З цього фактично складається і інша неодмінна риса керівника для ефективного управління – відповідальність. Адже всі інвестиції власника в підприємство не можуть бути повернуті, якщо керівник:

1) не може працювати з іншими в команді, або нездатний самостійно (без інших) виконати роботу, взявши на себе відповідальність;

2) не працює або працює не в повну силу;

3) використовує отримані знання лише для власного збагачення, або розбудови власної кар'єри;

4) пішов з роботи.

**Висновки.** Підсумовуючі розглянуті в статті аспекти ефективного управління підприємством з точки зору підбору його керівника, слід зазначити, що головними рисами керівника мають стати є компетентність та відповідальність. Ці обидві риси можуть бути поєднані у єдину – професіоналізм. Оскільки саме професіоналізм і є головним критерієм у роботі керівника, характеризує його здатність управляти колективом, підприємством в цілому. Ця категорія також включає в себе як такі риси: знання, вміння, здібності (складові компетентності), так і поняття спроможність, бажання, здатність встигати (складові відповідальності).

Загальну ієрархію рис керівника для забезпечення ефективного управління підприємством наведено на рис. 1.

У подальшому буде проведено дослідження впливу різних рис керівника на безпосередній результат роботи підприємства (отримання прибутку або збитку), як матеріальний показник ефективності управління ним. Причому оцінка рис керівника може бути проведена за допомогою психологічних тестів, соціологічних досліджень або експертного опитування, а фінансовий результат – отриманий із фінансової звітності підприємства. Отримання певного масиву даних по декількох підприємствах по декількох роках дозволить побудувати кореляційну залежність та визначити вплив кожного фактору.



Рис. 1 Загальна ієрархія рис керівника для забезпечення ефективного управління підприємством

#### Список літератури

- Огарков А.А. Эффективность управления: как ее измерить, оценить и достичь / А.А. Огарков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/ehffektivnost-upravleniya-sistema-organizaciya-deyatelnost-pokazatel-rabotnik-rabota-dostizhenie-rezultat-zatrata-navyk-umenie-ocenka-kachestvo-kriterij/>
- Григорян А. Ф. Менеджмент. Учебник/ А.Ф. Григорян – М.: ПБОЮЛ, 2002. – 264 с.

3. Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс. / В.А. Трапезников. – М.: Издательство «Наука», 1983. – 224 с.
4. Барендрегт А. Настоящий топ-менеджер — тот, с кого берут пример/ А. Барендрегт, Д. Кристофор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2894>
5. Обран-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Обран-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
6. Шуванов В.И. Социальная психология управления / В.И. Шуванов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 463 с.
7. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием - ключевая задача менеджмента / И.В. Бондаренко // *Das Management*. – 2010. – №5 / 10-12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
8. Бізнес Портал Луцька. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://toplutsk.com/articles-article\\_194.html](http://toplutsk.com/articles-article_194.html)
9. Горовий Д.А. Розвиток людського капіталу сучасної держави / Д.А. Горовий // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ. – 2015. – №2(9) – С. 144-150.
10. Компетентність. Вікіпедія. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Компетентність>.
11. Відповідальність. Вікіпедія. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Відповідальність>.
12. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. / Г. О. Дудукало // *Ефективна економіка* № 3, 2012 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
2. Grigoryan A. F. *Menedzhment. Uchebnik* [Management. Textbook]. Moscow, PBOYUL, 2010. 264 p.
3. Trapeznikov V.A. *Upravleniye i nauchno-tehnicheskij progress* [Management and science-technological progress]. Moscow, Izdatelstvo «Nauka», 1983, 224 p.
4. Barendregt A., Kristofor D. *Nastoyashchiy top-menedzher — tot, s kogo berut primer* [The real top manager is the one with whom the example is taken]. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2894>
5. Obzan-Lembrik L.Ye. *Psikhologiya upravlinnya* [Psychology Management]. Kyiv, Academvidav, 2003. 567 p.
6. Shuvanov V.I.. *Sotsial'naya psikhologiya upravleniya*. [Social Psychology of Management]. Moscow, YUNITI, 2012. 463 p.
7. Bondarenko I.V.. *Effektivnost' upravleniya predpriyatiyem - klyuchevaya zadacha menedzhmenta* [The efficiency of enterprise management is a key management task]. *Das Management* [Das Management], 2010, no 5 / 10-12, Available at: <https://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
8. *Biznes Portal Lutska* [Business Portal Lutsk]. Available at: [http://toplutsk.com/articles-article\\_194.html](http://toplutsk.com/articles-article_194.html)
9. Gorovyi D.A.. *Rozvitok lyudskogo kapitalu suchasnoyi derzhavy* [Development of human capital of the modern state]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpryyemstva: Zbirnyk naukovykh prac'* [Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific works.] Kharkiv, KHNADU, 2015, no 2 (9), pp. 144-150.
10. *Kompetentnist. Vikipediya*. [Competence. Wikipedia]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Компетентність>
11. *Vidpovidalnist. Vikipediya* [Responsibility. Wikipedia] Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Відповідальність>
12. Dudukalo G. O. *Analiz metodiv otsinyuvannya efektyvnosti upravlinnya diyal'nistyu pidpryyemstva* [Analysis of methods for assessing the effectiveness of management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy] Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

#### References (transliterated)

Надійшла (received) 26.11.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Горовий Дмитро Анатолійович (Горовой Дмитрий Анатольевич, Gorovyi Dmytro Anotoliiovych)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки та маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0416-3857>; email: digoro@ukr.net

**Ольховський Денис Олегович (Ольховский Денис Олегович, Olkhovskiy Denis Olegovich)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: [direct\\_pw@bk.ru](mailto:direct_pw@bk.ru)